

Een positief leerklimaat in organisaties

Noodzakelijke voorwaarden voor een geslaagd leerbeleid

Onze samenleving schreeuwt het van de daken dat mensen vandaag een leven lang moeten leren. Levenslang leren betekent dat leren niet stopt wanneer men de schoolbanken verlaat, maar dat men permanent blijft leren. Het heersende klimaat binnen organisaties speelt een belangrijke rol in de mate waarin mensen hieraan deelnemen. Maar welke voorwaarden moeten vervuld zijn opdat een dergelijk leerklimaat ontstaat en hoe staat het met het leerklimaat binnen Vlaamse organisaties? In het kader van een ESF-project bracht Vlerick Leuven Gent Management School de factoren in kaart.

belangrijke en zelfs noodzakelijke voorwaarde om iedereen mee te krijgen in dit leerverhaal.

Naar een definitie

Een organisatieklimaat is weinig tastbaar. Het gaat over de heersende norm, een gedeelde perceptie van alle organisatieleden die het individuele niveau overstijgt. De Rick, Van Valckenborgh en Baert (2004) definiëren een positief leerklimaat als volgt:

“Er is sprake van een positief leerklimaat wanneer potentiële lerenden leren als iets aantrekkelijks of plezierigs beschouwen, wanneer zij inschatten dat er meer voor- dan nadelen aan verbonden zijn aan de te leveren inspanningen, wanneer zij de kosten niet vinden opwegen tegen de baten, én wanneer de lerende het gevoel heeft mee te kunnen gaan met de bij betekenisvolle anderen heersende norm.”

Bovenstaande definitie toont aan dat het leerklimaat afhangt van de manier waarop de mensen die deel uitmaken van dat leerklimaat, het leren percipiëren.

Een positief leerklimaat

Het belang van een positief leerklimaat

Zowel vanuit het beleid als vanuit de bedrijfs wereld is de belangstelling voor levenslang leren groot (European Commission, 2003; OECD, 2008). In de huidige kenniseconomie kunnen organisaties hun competitieve voordeel ten opzichte van andere organisaties alleen behouden als zij erin slagen hun kennis continu bij te werken (Alexander & Goldberg, 2011). Dit vraagt ook van individuen dat zij zich continu bijscholen om zo hun tewerkstellingskansen op de arbeidsmarkt te vergroten (Leroy, 2002). Levenslang leren stelt individuen en organisaties namelijk in staat om tegemoet te komen aan de voortdurende verandering die onze samenleving en arbeidsmarkt kenmerkt. De mate waarin organisaties een klimaat creëren waarbinnen levenslang leren wordt aangemoedigd en gestimuleerd, zal sterk bepalen of mensen ook daadwerkelijk tot deelname aan levenslang leren komen (De Rick, Van Valckenborg & Baert, 2004). Daarom is de aanwezigheid van een positief leerklimaat een

Methodologie

Deze studie brengt de voorwaarden om een positief leerklimaat tot stand te laten komen in kaart. Via een vragenlijst bevroegen we 1 802 Vlaamse medewerkers verspreid over dertien organisaties over het leerklimaat binnen hun organisatie. De vragenlijst peilde naar de perceptie van de belanghebbenden aangaande het leerklimaat binnen de organisatie.

De steekproef bestaat uit 49,7% mannen en 50,3% vrouwen. De gemiddelde leeftijd bedraagt 43 jaar, met een minimumleeftijd van 19 jaar en een maximumleeftijd van 66 jaar. 4,3% van de ondervraagden heeft als hoogste diploma een diploma lager onderwijs, 55,1% van de respondenten een diploma secundair onderwijs, 32,0% een hogeschool diploma en 8,6% van de respondenten heeft een universitair diploma. Verder worden organisatieleden met verschillende functies bevestigd. Concreet bestaat de steekproef uit 79,3% medewerkers, 19,2% leidinggevend en 1,5% van de ondervraagden bekleedt een HR-functie. Daarmee beschikt de steekproef over een goede variëteit.

Naast het afnemen van vragenlijsten vonden ook focusgroepen plaats met HR-verantwoordelijken om de resultaten verder uit te diepen en op zoek te gaan naar mogelijke verklaringen voor de gevonden resultaten.

Vijf voorwaarden

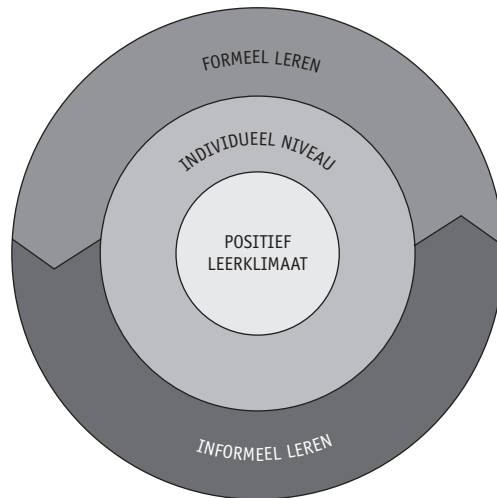
Uit onze studie blijkt dat er aan vijf voorwaarden moet voldaan zijn om te spreken van een positief leerklimaat. Deze vijf voorwaarden moeten zowel voor formeel als informeel leren aanwezig zijn (figuur 1). Formeel leren slaat op de meer gestructureerde en expliciete opleidingsinitiatieven, terwijl informeel leren werkplekleren omvat. In wat volgt, bespreken we deze vijf factoren en geven we de belangrijkste trends weer.

Toegankelijkheid

Binnen *formeel leren* omvat toegankelijkheid de mate waarin training en opleiding toegankelijk zijn voor medewerkers. Hierbij gaat het over de kansen die medewerkers krijgen om opleidingen te volgen, of medewerkers weten hoe ze opleidingen kunnen aanvragen, en de beschikbaarheid van leidinggevend om over training- en opleidingsmogelijkheden te praten. Over het algemeen zijn Vlaamse medewerkers tevreden over de toegankelijkheid. Zo vindt 69% van de respondenten dat zij voldoende kansen krijgen om opleidingen te volgen. 82% geeft aan dat er hierbij gelijke kansen gewaarborgd worden, ongeacht geslacht, etnische afkomst, leeftijd en dergelijke.

Figuur 1.

Wanneer spreken over een positief leerklimaat



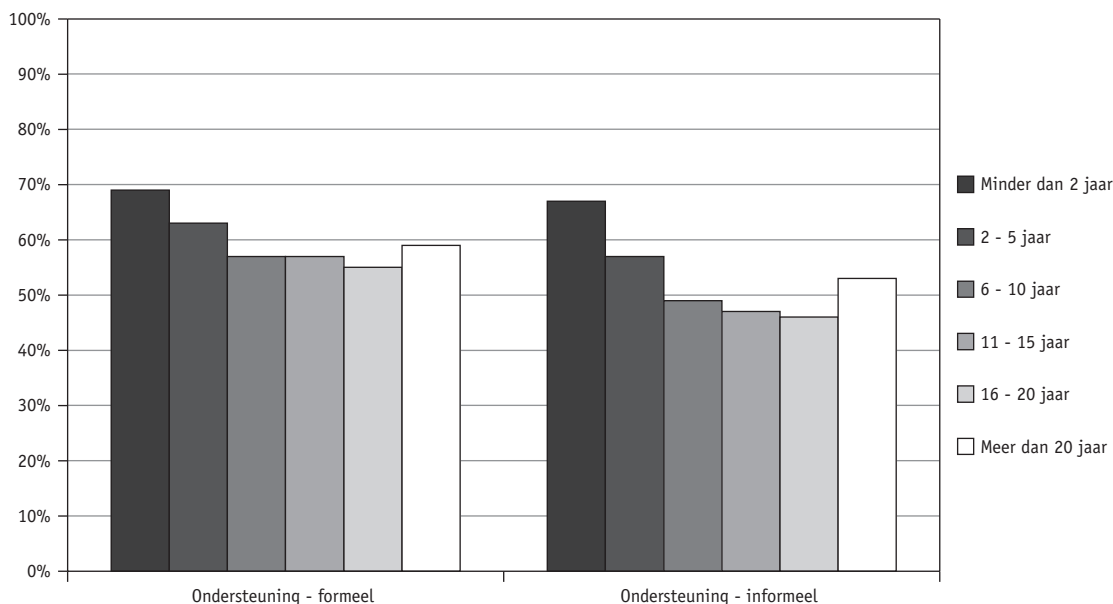
Binnen *informeel leren* slaat toegankelijkheid op de mate waarin collega's en leidinggevend tolerantie tegenover fouten en meningsverschillen, en openheid ten aanzien van nieuwe manieren van werken vertonen op de werkplek. 64% van de respondenten vindt dat er voldoende ruimte is om over problemen te praten op het werk. Echter, slechts 41% van de respondenten geeft aan dat ze openstaan voor nieuwe manieren om het werk aan te pakken.

Ondersteuning

Binnen *formeel leren* kunnen leidinggevend en collega's ondersteuning tonen door inspanningen voor training en opleiding te waarderen en aan te moedigen. Op deze manier zenden ze signalen uit dat leren gewaardeerd wordt binnen de organisatie. Het gaat hier over eenvoudige initiatieven zoals vragen hoe het tijdens de opleiding is geweest. Waar leidinggevend vaak erg positief staan tegenover het volgen van training en opleiding door hun medewerkers – met name 75% van de respondenten geeft aan dat hun leidinggevende training en opleiding aanmoedigt – geeft slechts 44% van de respondenten aan dat zij waardering krijgen wanneer ze de geleerde zaken ook werkelijk toepassen op de werkplek. Hieruit blijkt een kloof tussen de retoriek en de praktijk: er bestaat wel een positieve,

Figuur 2.

Percepties over ondersteuning op basis van het aantal jaren dienst



ondersteunende houding ten opzichte van het volgen van training en opleiding, medewerkers ervaren plots minder ondersteuning eenmaal dit wordt toegepast op de werkvloer.

Ondersteuning binnen *informeel leren* betekent dat leren op de werkplek gewaardeerd en erkend wordt. Dit zorgt ervoor dat medewerkers op een ongedwongen en natuurlijke manier in het levenslange leerproces stappen. Ook hier zien we eenzelfde tweedeling terugkomen als binnen formeel leren: waar 58% van de respondenten aangeeft dat nieuwe ideeën worden gewaardeerd, daalt dit percentage plots tot 44% wanneer er gevraagd wordt of zij ook werkelijk erkenning krijgen voor het uitproberen van nieuwe dingen.

Uitgelicht: aantal jaren dienst

De ondersteuning die medewerkers ondervinden hangt af van het aantal jaren dienst (figuur 2). Medewerkers ervaren minder ondersteuning naarmate ze langer in dienst zijn, met opnieuw een lichte stijging na twintig jaar dienst. De initiële aandacht die nieuwe medewerkers krijgen om de nieuwe

vaardigheden zo snel mogelijk onder de knie te krijgen, ebt na verloop van tijd weg, in de veronderstelling dat medewerkers hun leerproces verder zelf kunnen sturen. Oudere medewerkers krijgen daarentegen weer meer ondersteuning, vanuit de perceptie dat zij meer ondersteuning voor leerinspanningen nodig hebben. Ook is het mogelijk dat oudere medewerkers nieuwe kansen binnen hun organisatie krijgen (bijvoorbeeld jobpromotie) waardoor zij opnieuw ondersteuning krijgen bij het aanleren van nieuwe vaardigheden.

Autonomie

Een derde voorwaarde voor een positief leerklimaat is dat medewerkers voldoende autonomie ervaren rond hun eigen leerproces. Belangrijk hierbij is dat deze autonomie gepaard gaat met voldoende structuur en omkadering, zodat organisatieleden niet verdwalen in het aanbod aan leermogelijkheden.

Binnen *formeel leren* is het belangrijk dat medewerkers autonomie krijgen om deel te nemen aan training en opleiding. Hier staan vragen centraal als: kunnen medewerkers zelf trainingen

en opleidingen uitkiezen, worden medewerkers aangemoedigd om zelf hun weg te zoeken in het aanbod aan trainingen en opleidingen en kunnen medewerkers zelf voldoende kiezen hoe ze de dingen leren. Vlaamse medewerkers geven aan dat zij voldoende autonomie krijgen in het volgen van training en opleiding. Zo geeft 71% van de respondenten aan dat ze zelf kunnen en mogen aangeven of een opleiding geschikt is voor hen en 70% geeft aan dat zij zelf kunnen aangeven wanneer zij een opleiding nodig hebben. Wat echter wat lijkt te ontbreken, is het bieden van structuur en omkadering om mensen deze autonomie te laten opnemen. Zo geeft slechts 55% aan dat ze zelf kunnen opzoeken welke opleidingen ze kunnen volgen.

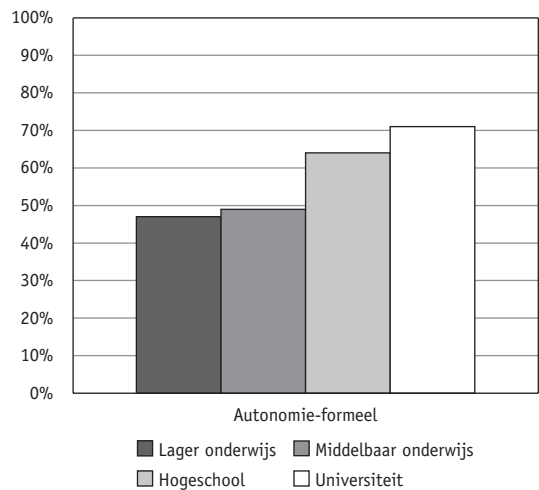
Binnen *informeel leren* gaat autonomie over de ruimte en aanmoediging voor initiatief op de werkplek met betrekking tot nieuwe manieren van werken. Net zoals bij het formele luik van autonomie, scoort ook informele autonomie erg hoog. Zo geeft 70% van de respondenten aan dat medewerkers binnen hun organisatie worden aangespoord om nieuwe zaken bij te leren op het werk en dat hier bovendien geen onderscheid gemaakt wordt in geslacht, etnische afkomst, leeftijd en dergelijke. 61% van de respondenten grijpt de geboden kansen ook met twee handen en geeft aan dat zij problemen op de werkvloer zien als een kans om bij te leren. Ook hier ligt een uitdaging in het actief aanmoedigen van medewerkers: slechts 47% van de respondenten geeft aan dat hun leidinggevende hen aanmoedigt om alternatieve manieren van werken te zoeken en deze uit te proberen.

Uitgelicht: opleidingsniveau

Zoals uit figuur 3 blijkt, ervaren lager opgeleiden binnen formeel leren minder autonomie dan mensen met een hoger diploma. Allereerst kan bij leidinggevendenden de perceptie leven dat medewerkers met een lager opleidingsniveau minder in staat zijn om hun leerproces zelf te sturen, waardoor zij minder autonomie krijgen. Een andere verklaring stelt dat medewerkers met een lager opleidingsniveau meer ondersteuning en structuur nodig hebben om hun leerproces vorm te geven, wat zich vertaalt in het ervaren van minder autonomie.

Figuur 3.

Percepties over formele autonomie op basis van het opleidingsniveau



Verbondenheid

Binnen *formeel leren* betekent verbondenheid dat training en opleiding relevant moeten zijn in het licht van de taken die organisatieleden nu en in de toekomst op de werkplek uitvoeren. Dan ervaren organisatieleden de training als waardevol, aangezien de inspanningen die ze qua tijdsinvestering, moeite en extra werk leveren, opwegen tegen de baten die de opleiding hen kan opleveren in hun huidige dagelijks werk en in de toekomst. Hoe is het gesteld met de formele verbondenheid in de Vlaamse organisaties? Hier kan erg positief op geantwoord worden: met name 77% van de respondenten geeft aan dat wat medewerkers leren tijdens opleiding, hen ook effectief helpt om hun job beter uit te voeren. Toch kunnen training en opleiding nog verbeterd worden in de manier waarop ze gegeven worden, aangezien 55% van de respondenten aangeeft dat de manier waarop de opleidingen worden gegeven, niet aansluit bij hoe medewerkers graag leren.

Wanneer collega's feedback kunnen en durven geven over het uitproberen van nieuwe manieren van werken, is er sprake van verbondenheid binnen *informeel leren*. Op deze manier kan er kennisdeling, reflectie en dialoog tot stand komen. Dan hebben

organisatieleden het gevoel dat hun collega's inspelen op hun leernoden. Dit zorgt er ook voor dat iedereen wordt aangespoord om de leerkansen op de werkvloer maximaal te grijpen. Ook hier scoren Vlaamse organisaties hoog. Zo geeft niet minder dan 87% van de respondenten aan dat medewerkers steeds klaar staan voor collega's die moeilijkheden ervaren in hun job en geeft 67% van de respondenten aan dat ze ervan overtuigd zijn dat ze veel van elkaar kunnen leren.

Binnen *informeel leren* gaat transfer over de mate waarin de nieuwe zaken die medewerkers leren op de werkvloer, hun ingang vinden in het dagdagelijks werk van de organisatieleden. Pas als de geleerde zaken ook in de toekomst toegepast worden en als de gangbare praktijk aanzien worden, is er sprake van transfer binnen het informeel leren. Hierop scoren Vlaamse organisaties iets beter dan binnen het formele luik. Zo geeft 61% van de respondenten aan dat ze tijd krijgen om nieuwe dingen bij te leren en toe te passen op de werkvloer.

Transfer

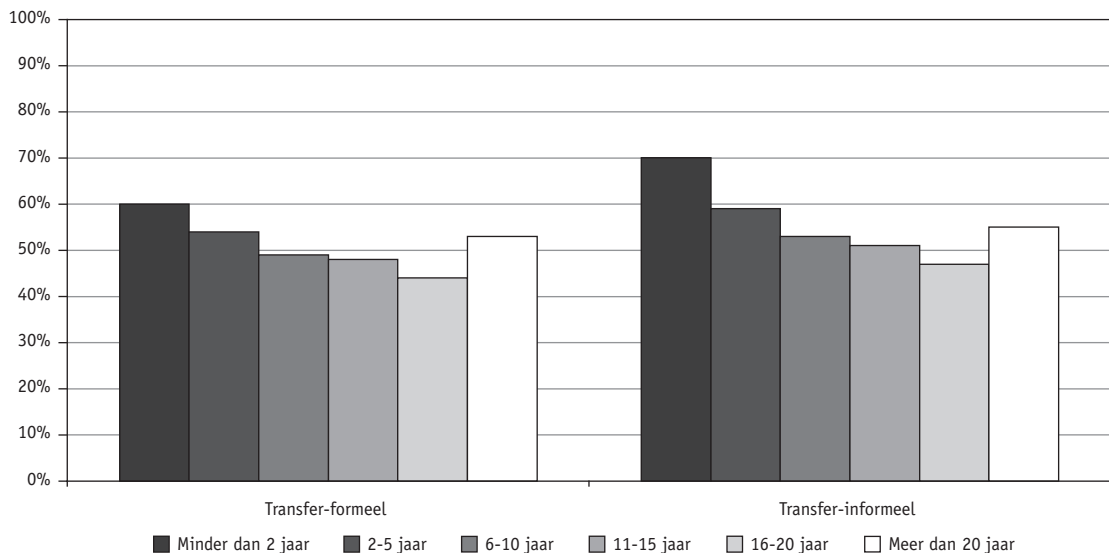
Transfer binnen *formeel leren* gaat over de mate waarin er na de opleiding aandacht is om het geleerde niet in de vergeethoek te laten belanden. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat ze voldoende tijd krijgen om wat zij geleerd hebben tijdens opleidingen, ook toe te passen op het werk. Echter, slechts in 28% van de gevallen bespreken leidinggevenden met medewerkers wat zij moeten leren uit de opleidingen die zij bijwonen. Door de doelen van de opleiding zowel voorafgaand als nadien te bespreken, wordt de effectieve toepassing van het geleerde zienderogen verhoogd.

Uitgelicht: aantal jaren dienst

Naarmate een medewerker langer in dienst is, neemt de ondersteuning voor transfer stilaan af, met opnieuw een lichte stijging bij medewerkers die langer dan twintig jaar in dienst zijn. Dit U-effect is te zien in figuur 4 en treedt op binnen zowel formeel als informeel leren. Nieuwe mensen kunnen door de sterke ondersteuning die ze ervaren bij de intrede in de organisatie vaak meer stimulansen krijgen om de nieuwe vaardigheden ook werkelijk op de werkvloer in te zetten. Medewerkers die al langer in dienst zijn, hebben dan weer meer vastberadenheid om zaken toe te passen omdat ze de normale gang van zaken betwisten.

Figuur 4.

Percepties over transfer op basis van het aantal jaren in dienst

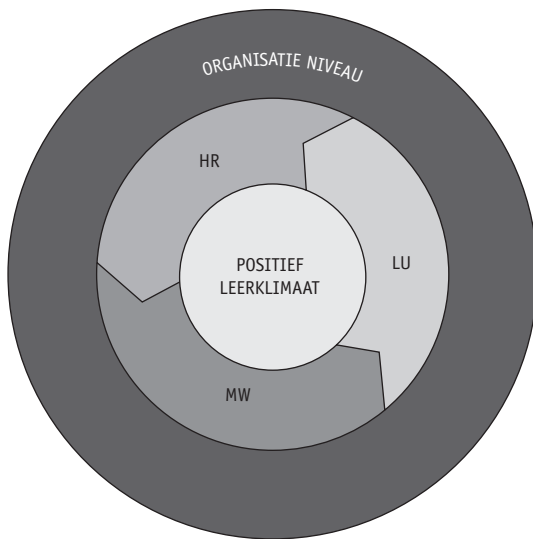


Drie belangrijke spelers

Naast de vijf voorwaarden op organisatieniveau, zijn er ook drie spelers die een rol spelen in het leerklimaat, met name medewerkers, leidinggevenden en HR-verantwoordelijken (figuur 5). Allen worden zij gekenmerkt door een aantal specifieke factoren die een invloed hebben op het leerklimaat binnen hun organisatie.

Figuur 5.

Drie belangrijke spelers bij het creëren van een leerklimaat



Medewerkers

Bij medewerkers kwamen twee aspecten naar voren die van belang zijn om van een positief leerklimaat te kunnen spreken, met name de leervisie en een leerrijke job.

Leervisie

Bij leervisie onderscheiden we vijf aspecten die een invloed hebben op het ontstaan van een positief leerklimaat, met name leergerichtheid, zelfvertrouwen, manifesterende prestatiegerichtheid, vermijdende prestatiegerichtheid en positieve leervisie.

Ten eerste zorgt een hoge *leergerichtheid* ervoor dat medewerkers leergericht zijn, waardoor zij leren beschouwen als een belangrijke doelstelling tijdens hun werk. *Zelfvertrouwen* in het eigen leerproces versterkt deze houding nog, omdat dit stoelt op het vertrouwen in de eigen capaciteiten om te kunnen leren. Een *manifesterende prestatiegerichtheid* is dan weer een attitude die soms verlamt en de aandacht van het leerproces weghaalt. Wanneer medewerkers tijdens het werk vooral het eigen kunnen willen etaleren, dwaalt hun aandacht weg van het leerproces. Bovendien missen ze de leerkansen bij de uitvoering van taken. Uitsluitend wanneer een manifesterende prestatiegerichtheid gepaard gaat met een sterke leergerichtheid is er een positieve invloed op het leerklimaat mogelijk. Een *vermijdende prestatiegerichtheid* bevordert het leren dan weer niet, omdat medewerkers hierdoor potentiële leersituaties uit de weg gaan, uit angst voor fouten of uit bezorgdheid om de reacties van hun collega's. De *positieve leervisie* tot slot, houdt in dat medewerkers de voordelen van leren inzien. Dit is een belangrijke voorwaarde om tot effectieve deelname aan leerinitiatieven te komen. Als medewerkers deze voordelen niet inzien, ontbreekt de motivatie om deel te nemen aan leren. Uit de studie komt duidelijk naar voren dat Vlaamse medewerkers een erg positieve leervisie hebben. Zo geeft 87% van de medewerkers aan dat ze bereid zijn om uitdagende taken uit te voeren waaruit ze veel kunnen leren. Ook hun zelfvertrouwen in leren is hoog: 88% van de medewerkers geeft aan dat ze in staat zijn om bij te leren en de nodige vaardigheden voor hun werk verder kunnen ontwikkelen.

Uitgelicht: opleidingsniveau

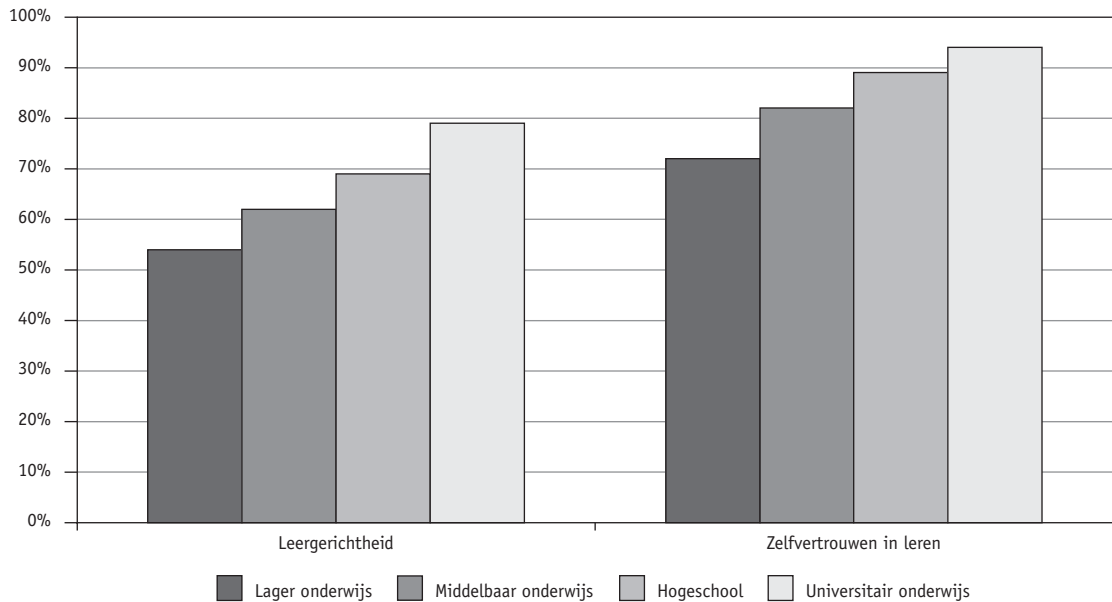
Lager opgeleiden zijn vaak minder leergericht en hebben minder zelfvertrouwen in leren (figuur 6). Vaak hadden zij in het verleden al negatieve ervaringen en voelen zich hierdoor minder bekwaam om te leren. Daardoor grijpen ze ook minder snel de leerkansen en zien ze minder het nut in van leren, training en opleiding.

Leerrijke job

Ook de mate waarin aspecten van de job medewerkers kunnen stimuleren om te leren tijdens het uitvoeren van het werk (ofwel: leerrijke job), is een belangrijke voorwaarde voor een positief

Figuur 6.

Leegerichtheid en zelfvertrouwen in leren op basis van het opleidingsniveau



leerklimaat. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat hun werk nuttig en leerrijk is, zijn ze trots op hun job, voelen zij zich verantwoordelijk om ze zo goed mogelijk uit te oefenen en scholen zij zich waar nodig bij om ze goed te blijven uitvoeren. Niet minder dan 74% van de ondervraagden geeft aan dat ze hun job leerrijk vinden. Goed nieuws dus!

Leidinggevenden

Een tweede belangrijke speler binnen het leerverhaal, vormt de leidinggevende. Aangezien leidinggevenden in nauw contact staan met medewerkers en de werkpraktijk dag in dag uit mee vorm geven, hebben zij een grote impact op de perceptie van hun medewerkers aangaande het leerklimaat in de organisatie. Ook hier zijn er twee factoren die een belangrijke rol spelen bij deze perceptie, met name leervisie en coachende rol.

Leervisie

Analoog aan de leervisie van medewerkers is ook de leervisie van leidinggevenden van cruciaal belang.

De mate waarin leidinggevenden gericht zijn op leren en er een positieve leervisie op nahouden, heeft namelijk een sterke impact op de leervisie van medewerkers. Ook hier positief nieuws: de leervisie van leidinggevenden ligt zelfs hoger dan deze van medewerkers. Niet minder dan 97% van de leidinggevenden geeft aan dat ze bereid zijn om uitdagende taken uit te voeren waaruit ze veel kunnen leren en 87% van de leidinggevenden geeft aan dat ze uitdagende en moeilijke opdrachten op de werkvloer leuk vinden. Tot slot geeft 91% van de ondervraagde leidinggevenden aan dat ze in staat zijn om de nodige kennis en vaardigheden voor hun job bij te werken.

Coachende rol

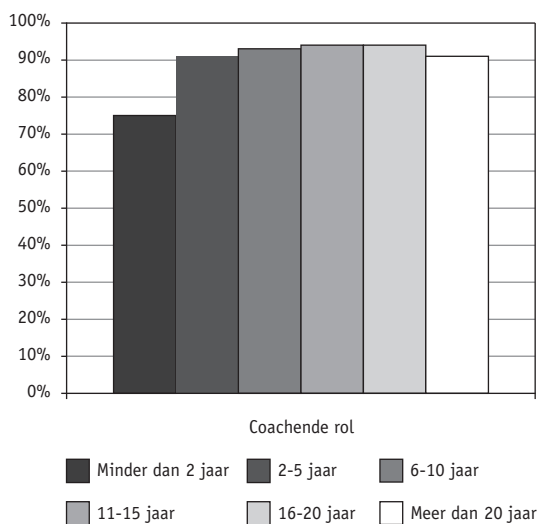
Ten tweede heeft de mate waarin leidinggevenden vinden dat ze verantwoordelijk zijn voor het leerproces van medewerkers en deze verantwoordelijkheid ook effectief opnemen, een belangrijke invloed heeft op de perceptie van het leerklimaat. Als meest nabije gezicht van de bredere organisatie, schijnt de houding van leidinggevenden vaak af op

de hele organisatie. Uit onze studie blijkt dat zij zich hier zeer sterk van bewust zijn en deze verantwoordelijkheid ook werkelijk dragen. Zo geeft 93% van de leidinggevenden aan dat zij zich verantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling van hun medewerkers en is 95% ervan overtuigd dat het hun taak is om medewerkers te ondersteunen in het continu bijleren. Verder geeft 92% van de leidinggevenden aan dat zij voldoening halen uit het coachen van hun medewerkers.

Uitgelicht: aantal jaren dienst

Bij deze factor zien we een klein verschil optreden op basis van het *aantal jaren dienst* dat leidinggevenden binnen de organisatie hebben (figuur 7). Met name worstelen leidinggevenden die nieuw binnenkomen in de organisatie met het opnemen van deze coachende rol. Dit komt omdat nieuwe leidinggevenden eerst hun positie in de organisatie moeten verwerven. Ze zijn er dus op gericht de organisatie, hun job en hun team beter te leren kennen. Pas wanneer ze dit allemaal onder de knie hebben, is het mogelijk om meer tijd vrij te maken voor hun coachende rol.

Figuur 7. Opnemen van een coachende rol door leidinggevenden op basis van het aantal jaren in dienst



HR-verantwoordelijken

Naast medewerkers en leidinggevenden, spelen ook HR-verantwoordelijken een belangrijke rol in het initiëren en in stand houden van een positief leerklimaat. De ondersteuning voor coaching en de leergerichte HR-praktijken spelen hierbij een belangrijke rol.

Ondersteuning voor coaching

Ondersteuning voor coaching betreft de mate waarin HR leidinggevenden ondersteunt bij de opname van hun coachende rol. Organiseert HR bijvoorbeeld training van leidinggevenden om hen de nodige coachvaardigheden aan te leren? Hoeveel advies over hun coachende rol geeft HR aan leidinggevenden? En hoe proactief pakt HR uit met de noodzakelijke informatie en vaardigheden om het leerproces van hun medewerkers adequaat te sturen en te ondersteunen? Leidinggevenden die deze ondersteuning vanuit HR ervaren en ook vanuit de top van de organisatie signalen krijgen dat coaching een essentieel onderdeel van hun takenpakket is, maken hiervoor meer tijd vrij. Ze worden er op termijn ook beter in. In de meeste Vlaamse organisaties is het hier dat het schoentje wat knelt. Zo geven slechts 28% van de leidinggevenden aan dat zij op regelmatige basis nuttige informatie krijgen om medewerkers maximaal te ondersteunen in het leerproces en geeft slechts 33% van de ondervraagde leidinggevenden aan dat HR hen helpt om hun coachingstaak goed uit te voeren. Ook HR onderkent deze tekortkomingen. Het ondersteunen van coaching wordt vaak erg ad hoc ingevuld. Wanneer leidinggevenden zelf proactief naar HR toestappen om hulp te vragen, gebeurt dit dikwijls wel, maar er ontbreekt een systematische, gestructureerde aanpak hieromtrent. De HR-afdeling zou dan ook meer proactief moeten werken en leidinggevenden actief handvaten moeten aanreiken om hun coachingsrol op te nemen en hen hierin te ondersteunen. Deze aanpak kan erin resulteren dat een groter publiek van leidinggevenden bereikt wordt.

Integratie van leren in brede HR-processen

Tot slot is het voor het ontstaan van een positief leerklimaat ook belangrijk dat de ondersteuning en

de ruimte voor leren geïntegreerd zijn in alle bestaande HR-processen. Wanneer levenslang leren in alle structuren en maatregelen binnen een organisatie vervat zit, zendt dit een krachtig signaal uit naar alle organisatieleden. Dit biedt dan een tegengewicht tegen de eventueel negatieve leervisie van individuele medewerkers en heeft een versterkende, motiverende invloed op medewerkers die veel 'goesting' hebben om bij te leren. Ook hierin kunnen de Vlaamse organisaties zich nog verbeteren. Vaak vindt leren plaats in de zijlijn van de organisatie. Deze kernfactor nodigt echter uit om van leren de kernbusiness te maken.

Medewerkers versus leidinggevenden

Allereerst percipiëren medewerkers het leerklimaat als minder positief dan leidinggevenden en dit geldt voor alle voorwaarden (figuur 8). Zo beoordelen zij bijvoorbeeld opleidingen als toegankelijker dan dat medewerkers dit ervaren. Bij informeel leren springt het grote verschil qua perceptie in ondersteuning in het oog: leidinggevenden ervaren meer ondersteuning van hun eigen leidinggevenden dan dat medewerkers dit ervaren. Ook wat betreft de leervisie hebben de leidinggevenden gunstigere scores.

Geslacht

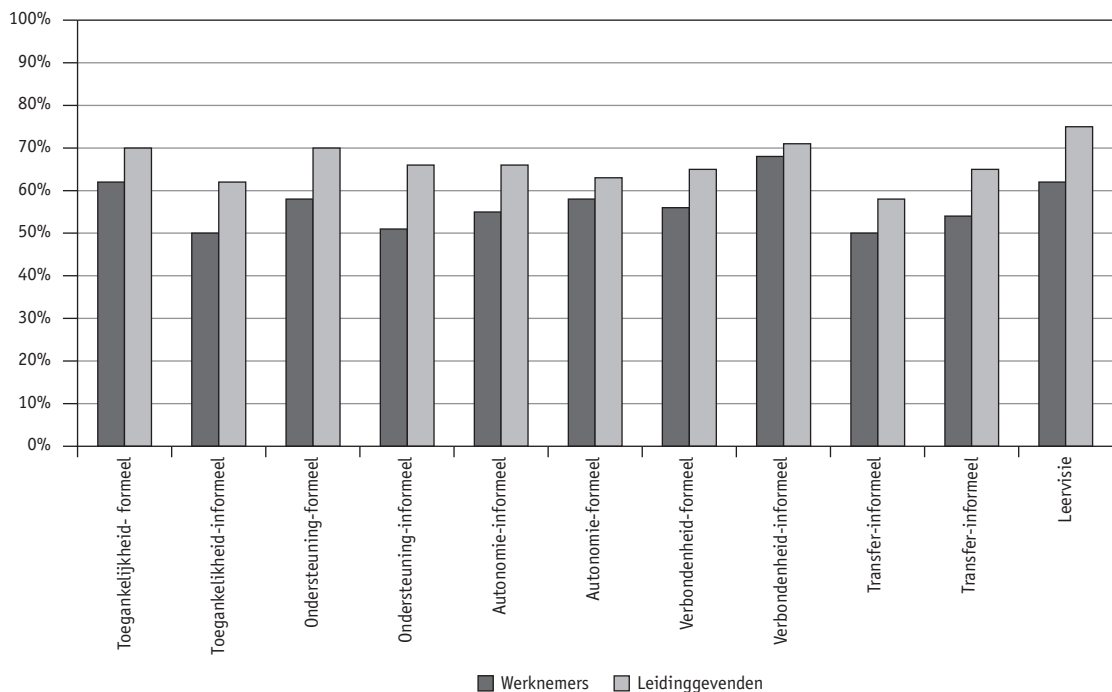
Verder schatten vrouwen het leerklimaat vaak als positiever in dan mannen. In vergelijking met mannen, schatten vrouwen zowel de formele als de informele toegankelijkheid hoger in, verklaren zij dat ze meer ondersteuning, autonomie en

Trends binnen het leerklimaat

Naast een aantal specifieke trends binnen elke voorwaarde, merkten we ook een aantal overkoepelende trends op.

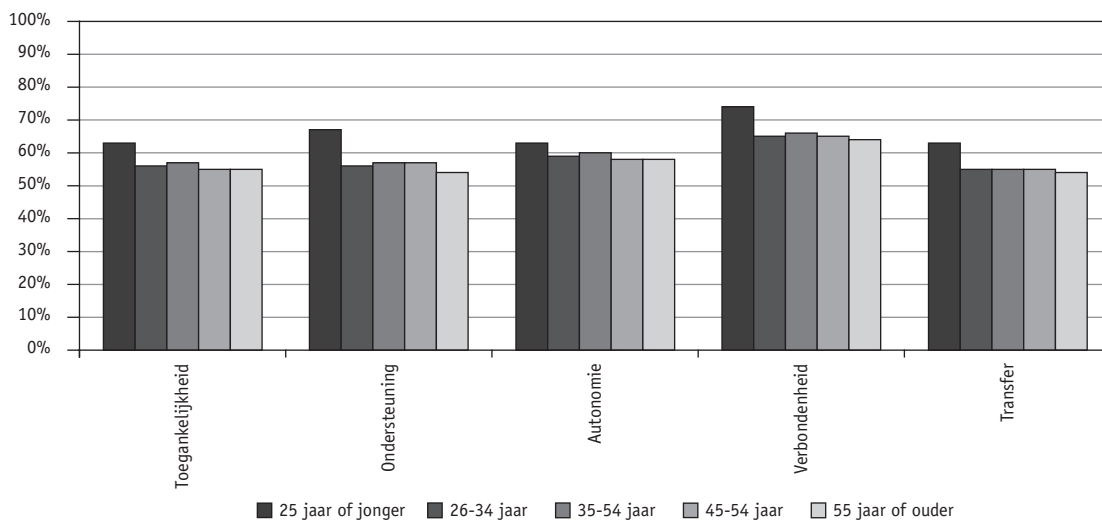
Figuur 8.

Percepties van medewerkers versus leidinggevenden



Figuur 9.

Percepties van het leerklimaat op basis van leeftijd



verbondenheid ondervinden, en geven ze aan dat de transfer voor leren beter ondersteund wordt. Dit verschil kan voortvloeien uit het feit dat vrouwen maar recent binnen de actieve beroepsbevolking een steeds grotere groep vormen. Daardoor is de laatste jaren mogelijk meer aandacht aan deze groep besteed. De voorbije jaren zijn vooral acties opgezet om deze groep bij het hele leer verhaal meer te betrekken. Het verschil in perceptie is dan te verklaren vanuit het feit dat vrouwen en mannen voor training en opleiding andere kansen krijgen.

Leeftijd

In verscheidene organisaties bestaat een grote gelijkheid in percepties over de verschillende leeftijdscategorieën heen (figuur 9). Enkel de perceptie van het leerklimaat van de jongste generatie verschilt aanzienlijk van de andere leeftijdscategorieën. Hoewel het niet mogelijk is om hiervoor een eensluidende verklaring te geven, verklaarden de meeste organisaties dit fenomeen als de leergierigheid van jongeren die in een nieuwe werkomgeving binnenstromen. Ze wezen ook op de aandacht die de organisatie aan deze jongste groep medewerkers besteedt. Hierbij vormen training en opleiding vaak een hulpmiddel om ze zo snel als mogelijk 'up to speed' te krijgen en met hun takenpakket vertrouwd te maken.

Conclusies

Het heersende leerklimaat binnen organisaties vormt een belangrijke factor in het al dan niet komen tot deelname aan levenslang leren van de organisatieleden. De aanwezigheid van vijf factoren is belangrijk om een positief leerklimaat tot stand te laten komen: toegankelijkheid, ondersteuning, autonomie, verbondenheid en transfer. Deze voorwaarden lopen gelijk over formeel en informeel leren. Daarnaast identificeerden we drie belangrijke spelers die elk een eigen bijdrage leveren aan het leerklimaat.

Samenvattend zorgt het identificeren en becijferen van de voorwaarden van een positief leerklimaat ervoor dat het moeilijk grijpbare begrip 'leerklimaat' wordt geconcretiseerd en dat men op deze manier specifieke acties kan ondernemen om het leerklimaat binnen organisaties positiever en aangenamer te maken. Dit zorgt er op zijn beurt voor dat iedereen zijn rol opneemt in het levenslange leer verhaal.

*Kim Bellens
Fauve Delcour
Tina Davidson
Katleen De Stobbeir
Competentiecentrum Mens & Organisatie
Vlerick Leuven Gent Management School*

Bibliografie

- Alexander, C. & Goldberg, M. 2011. Lifelong learning through Labor/management cooperation: building the workforce of the future. *Adult learning*, 22(1), 6-11.
- De Rick, K., van Valckenborgh, K. & Baert, H. 2004. *Naar een positiever leerklimaat in Vlaanderen*. Centrum voor Permanente Vorming in Beroepen en Organisaties, KU Leuven.
- European Commission. 2003. *Implementing lifelong learning strategies in Europe: Progress report on the follow-up to the Council Resolution of 2002*. Brussels: European Commission.
- Leroy, F. 2002. Lang leren(d) leven: Van employability naar enjoyability. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 12(3), 44-56.
- OECD. 2008. *More than just jobs: workforce development in a skills-based economy*.